

apd

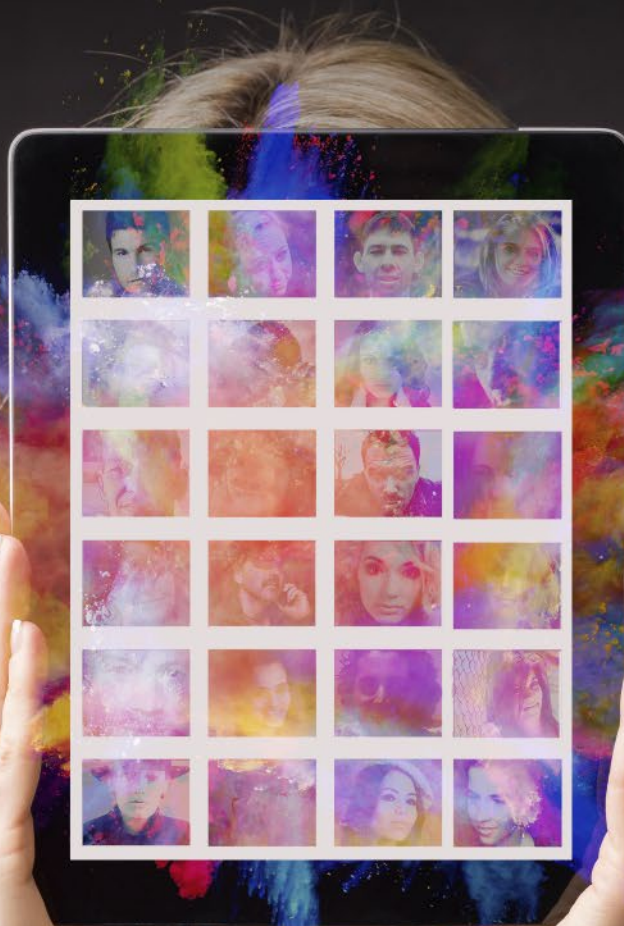


seres
fundación sociedad
y empresa responsable

VALORA
SOSTENIBILIDAD E INNOVACION
www.valoraconsultores.com

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Una respuesta de la empresa a la sociedad



RESUMEN EJECUTIVO DEL II ENCUESTO
Nuevos Retos para el CEO

Este resumen ejecutivo se ha elaborado, a partir de las reflexiones expuestas en la Jornada "II Encuentro Nuevos Retos para el CEO", celebrada el 17 de abril de 2018 en el Auditorio Campus Repsol en Madrid.

#RetosCEO

Entidades organizadoras



Empresas colaboradoras





apd

La Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), creada en 1956, es una entidad privada e independiente, sin ánimo de lucro y de ámbito internacional.

Con más de 3.600 empresas asociadas en 6 países, y presencia en todo el territorio nacional, su visión es la de llegar a ser la comunidad global de directivos más influyente y generadora de conocimiento y networking para el desarrollo de la sociedad y de nuestro país.

 www.apd.es
 apd@apd.es

apd



seres
fundación sociedad
y empresa responsable

VALORA
SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN
www.valoraconsultores.com



Pfizer es una compañía biomédica que trabaja para mejorar la salud de las personas. Con una trayectoria de más de 165 años, se dedica al desarrollo de terapias y vacunas innovadoras para curar y prevenir enfermedades o aliviar sus síntomas.

Mantiene un firme compromiso con la sociedad y apuesta por la I+D para dar respuesta a las necesidades médicas de hoy y del mañana. El avance de la ciencia y la tecnología, así como su aplicación médica, exige colaborar con todos los implicados para maximizar la cartera de medicamentos y que la innovación farmacéutica llegue a todas las personas que la necesitan de manera rápida, asequible, fiable y con transparencia, de acuerdo a los más altos estándares de calidad y seguridad.

En España, Pfizer lleva presente 66 años y cada día más de 1.133 personas trabajan apostando por la innovación y ofreciendo a los pacientes las mejores soluciones médicas que curan, previenen y facilitan la vida diaria de las personas.

 www.pfizer.es

 sergio.rodriguez2@pfizer.com



Fundación SERES, entidad sin ánimo de lucro, promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad con actuaciones responsables alineadas con la estrategia de la compañía y generando valor para todos. Hoy ya son 140 empresas e instituciones las que forma parte de este proyecto y representan cerca del 30% del PIB español. El objetivo que persigue SERES es impulsar actuaciones sociales de las empresas y transformar la realidad empresarial, para construir una sociedad mejor y más sana y una empresa más fuerte.

SERES nace para inspirar y afrontar el reto de la transformación de las empresas. El objetivo de la Fundación es garantizar la visión estratégica de los proyectos y posicionar las actuaciones sociales como iniciativas clave para las organizaciones, capaces de ofrecer valor para la empresa y para la sociedad. La Fundación ha apostado por la innovación social como elemento indispensable para afrontar los retos, que se plantean a los actuales gestores empresariales, a través de: la creación de valor, la métrica y la sostenibilidad en el tiempo. Para que todo este mensaje se oiga en la sociedad y sea relevante, con los Premios SERES a la Innovación y el Compromiso Social de la Empresa, la Fundación reconoce iniciativas sociales innovadoras, alineadas con la estrategia de la compañía.

 www.fundacionseres.org
 info@fundacionseres.org




Valora, es una firma de servicios profesionales de consultoría e ingeniería. Su propósito es apoyar la transformación competitiva de las organizaciones y de la Alta Dirección, ante algunos de los retos globales, como son la sostenibilidad, la gestión de las cadenas de suministro, la integración de la diversidad y el talento, la captación de inversión ASG y la digitalización.

Asesora a los líderes del sector privado y público en la integración de las nuevas exigencias de consumidores, ciudadanos e inversores, apoyando las necesidades del equipo directivo y de la cadena de valor.

El equipo de Valora diseña estrategias para mejorar la competitividad y fortalecer la capacidad de actuar ante los riesgos y oportunidades de los nuevos mercados y las nuevas economías.

En la actualidad, desarrolla operaciones a nivel global a través de sus sedes corporativas para EMEA en España y para LATAM en México. Dispone de filiales en Gran Bretaña, Francia, Holanda y Turquía, y equipos operacionales en Portugal y Marruecos.

 www.valoraconsultores.com
 senenfer@valoraconsultores.com

CONTENIDOS

1. Presentación	8
2. Ponencias inaugurales	10
• Ignacio Egea - <i>Vicepresidente de la FUNDACIÓN REPSOL</i>	10
• Enrique Sánchez de León - <i>Director general de APD</i>	11
3. Panel I: Transformando las empresas, gestionando la diversidad	12
• Susana Voces - <i>Directora general para España e Italia de EBAY</i>	14
• Helena Herrero - <i>Presidenta de HP España y Portugal</i>	15
• Sergio Rodríguez - <i>Director general y presidente de la Fundación PFIZER</i>	16
• Senén Ferreiro - <i>Socio fundador de VALORA</i>	17
4. Panel II: Liderazgo y papel de la mujer en la empresa española	18
• Daniel Carreño - <i>Presidente y CEO de GE</i>	20
• Elvira Rodríguez - <i>Presidenta de GRUPO TRAGSA</i>	21
• Carina Cadexas - <i>Presidenta de SODEXO IBERIA</i>	22
• Ana Sainz - <i>Directora general de FUNDACIÓN SERES</i>	23
5. Ponencia de cierre y conclusiones	24
• Francisco Román, <i>Presidente de FUNDACIÓN SERES</i>	

1 Presentación

¿Es la gestión de la diversidad uno de los nuevos retos de la Alta Dirección?

Desde el equipo que impulsamos este espacio de debate, "*Nuevos retos para el CEO*", creemos que sí, y que será una de las palancas de transformación que distinga a las organizaciones líderes e innovadoras en los próximos años.

Pero cuando pensamos en liderazgo, no sólo es desde la perspectiva del modelo de negocio, sino también desde la visión del liderazgo social, que hoy en día se está demandando a las empresas.

Desde la perspectiva de los equipos directivos, la diversidad dentro de las organizaciones ha dejado de entenderse como un obstáculo para el crecimiento empresarial y representa ya el principal valor asociado de las compañías altamente innovadoras.

En clave de competitividad, aunar diferentes visiones y habilidades dentro de un mismo equipo, favorece la búsqueda de soluciones innovadoras frente a problemas imprevistos, simplificando y agilizando además la adaptación a los nuevos entornos de mercado.

La combinación de diferentes perfiles profesionales, con sensibilidades, culturas, edades y aspiraciones dispares, requiere, sin embargo, una gestión integradora que apueste por modelos de liderazgo inspiradores y ponga en funcionamiento estructuras organizativas que premien la colaboración entre departamentos y el trabajo en equipo. Una labor que demanda la intervención directa de la Alta Dirección para que la transformación de las organizaciones hacia los nuevos esquemas que reclaman sus grupos de interés sea completa y exitosa.

Hoy un 26% de los consejeros delegados considera la diversidad como una de sus 10 prioridades principales.

La suma de todas estas políticas de diversidad tiene un impacto directo en los resultados de las organizaciones. Así, se estima que una plantilla compuesta por un mismo número de hombres que de mujeres en todos los niveles organizativos, es capaz de mejorar la rentabilidad empresarial hasta un 17%.

Para abordar este nuevo reto, la segunda edición de Retos CEO ha reunido a directivos de grandes compañías españolas, que han reflexionado sobre el impacto estratégico de organizaciones diversas y los avances que están experimentando las organizaciones en España en esta transformación.

Los principales ejecutivos de prestigiosas compañías han compartido su visión y experiencia, analizando cómo trasladan su compromiso y los valores corporativos a planes estratégicos y a líneas de acción, y cómo esto ha permitido crear valor en sus organizaciones,

convirtiendo la diversidad en elemento imprescindible de su modelo de negocio.

En esta jornada organizada por APD, Fundación SERES, Pfizer y Valora, se aborda la diversidad como elemento indispensable para la generación de valor, poniendo el foco en el papel de la Alta Dirección para hacer una integración efectiva en los valores y cultura de la empresa.

A continuación recogemos las principales reflexiones expuestas por los directivos participantes en la jornada, en las que además de compartir su visión sobre diversidad, explican en primera persona cómo sus compañías se enfrentan a este desafío.

Loreto Sanmartín
Directora Zona Centro
APD



Sergio Rodríguez
Director general España
PFIZER



Ana Sáinz
Directora general
FUNDACIÓN SERES



Senén Ferreiro
Socio fundador y CEO
VALORA



2 Ponencias inaugurales



Ignacio Egea / FUNDACIÓN REPSOL
Vicepresidente de la Fundación Repsol

Apunta el compromiso que asume Repsol como empresa para contribuir a mejorar la sociedad y hacerla más sostenible, afirmando que la diversidad ha pasado a ser uno de los pilares principales de la responsabilidad social corporativa de la compañía. En este sentido, disponen de una política de diversidad basada en el respeto a la persona y a sus diferencias y en la igualdad de oportunidades, centrando su estrategia en cuatro líneas de acción: colocar a las personas en el centro del día a día empresarial, el respeto a la igualdad de oportunidades y la política de no discriminación, la puesta en valor del talento y el trabajo con colectivos en riesgo de exclusión.

Destaca también la importancia de la Fundación Repsol para impulsar la responsabilidad corporativa de la compañía, poniendo como ejemplo de ello una de sus principales líneas de actuación, “Rompiendo barreras”. Esta iniciativa atiende a la integración y la inclusión de personas con capacidades diferentes, mujeres que han sufrido violencia de género, y jóvenes en riesgo de exclusión, y lleva a cabo proyectos de formación y capacitación para el empleo, sensibilización, e inclusión a través de la cultura y el deporte.

“ Entendemos que la diversidad es, no solo una fuente de competitividad, sino una palanca fundamental para atraer y retener el talento, que es uno de los retos que tiene la empresa en la actualidad ”



Enrique Sánchez de León / APD

Director general de APD

Expone que la gestión de la diversidad no se debe abordar solo desde una perspectiva ética, de equidad social o sostenibilidad, sino como un enfoque para atraer y retener el mejor talento.

Poniendo el foco en la igualdad de género, uno de los temas que más sensibilidad suscita en nuestro país, aporta algunos datos reveladores que muestran la situación actual. Entre ellos: la diferencia salarial entre hombres y mujeres en España se encuentra entorno al 30%, en los consejos de administración de las empresas cotizadas el porcentaje de mujeres consejeras no llega al 20%, mientras que el porcentaje de mujeres que tienen funciones ejecutivas es únicamente del 4,76%.

En base a esta información, considera que lo importante no es que estos datos suban o bajen, sino que debemos detectar los problemas internos de las empresas que impiden a las mujeres llegar a los Consejos de Administración y a los Comités de Dirección puesto que la gestión de la diversidad es sin duda uno de los temas en los que las acciones de las empresas es fundamental.

“ La discriminación es un lujo que ninguna empresa se puede permitir ”



3 Panel I: Transformando las empresas, gestionando la diversidad

Moderó:



Senén Ferreiro
Socio fundador de VALORA



Intervinieron:



Susana Voces
Directora general para España e Italia de EBAY



Compañía global de comercio electrónico que conecta a millones de compradores y vendedores de todo el mundo. La plataforma fue pionera en el sector y actualmente sigue transformando el comercio a través de la tecnología. Comprometida con el desarrollo de las PYMES su objetivo es la creación de oportunidades comerciales que permitan a cualquier persona participar de la economía global.



Helena Herrero
Presidenta de HP España y Portugal



Empresa cuya misión es crear tecnología que haga la vida mejor para todos, en todas partes: cada persona, cada organización, y cada comunidad en todo el mundo. Esto es su motivación para hacer lo que hacen, para inventar y para reinventar continuamente. Para diseñar experiencias asombrosas.



Sergio Rodríguez
Director general y presidente de la Fundación PFIZER



Fundación consolidada en el sector salud, cuya misión es impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación, promover su acercamiento a la sociedad para dar respuesta a las necesidades del sistema en beneficio de la salud y bienestar de la población.

apd

Pfizer

seres
Fundación Sociedad
y Empresa Responsable

VALORA
CONSEJO REGULADOR DE VALORES
COMISIÓN NACIONAL DE VALORES



REPSOL





Susana Voces / EBAY

Directora general para España e Italia de eBay

Define eBay como *“un marketplace que tiene 170 millones de compradores en todo el mundo, todos muy diferentes”* y que, por lo tanto, la diversidad es un factor que actúa positivamente en la generación de valor al permitir conocer y entender mejor a nuestros clientes. Por esto, *“no abordar la diversidad, no tendría sentido.”*

Señala que además de entender la diversidad desde un punto de vista demográfico, en eBay quieren ir más allá y tratarla desde los valores, *“el concepto de diversidad debe referirse a valores relacionados con el eclecticismo, la aceptación, la tolerancia, el diálogo y el respeto a las minorías. Una organización diversa es aquella donde conviven en armonía personas que piensan distinto”*. Recalca, que *“no podemos olvidarnos de la inclusión”*, ya que significa gestionar la diversidad, por lo que tenemos que abordar ambos conceptos para no quedarnos solo en una gestión secundaria.

“ La diversidad implica conocer a los individuos, a los equipos y sus valores, y cómo gestionarlos de manera integrada ”

En eBay disponen de distintos programas y políticas a nivel global para implementar la diversidad y la inclusión en la compañía, el problema es la aceptación de estas en cada país y en ello está la complejidad de cómo trasladarlas a cada zona y a cada realidad. Para ello trabajan en entender a cada persona y sus valores, que se sienta cómoda y comparta con el resto del equipo sus preocupaciones.

En cuanto a la conexión entre diversidad y tecnología, indica que a pesar de que la mitad de su plantilla son mujeres y que ganan exactamente lo mismo en los mismos puestos, en cuanto a aptitudes tecnológicas y puestos directivos esta equidad cambia. Por ello, anima a incentivar que las mujeres tomen esa decisión de liderar o tener un puesto tecnológico, ya que *“no disponemos de suficientes modelos que muestren que son capaces”*, por lo que se debe trabajar en ello.

“ Hay que trabajar para dar voz a gente diversa y para que se sienta cómoda, con tolerancia y aceptación para que la diversidad no sea un elemento superficial ”



Helena Herrero / HP
Presidenta de HP España y Portugal

Es inevitable hablar de diversidad e inclusión, ya que son componentes del ADN de HP desde que crearon la empresa en 1939. Por lo tanto, forma parte de la cultura y valores de la compañía, siendo la diversidad un factor clave estratégico.

“ La diversidad es un factor estratégico de la compañía y tiene impacto en la cuenta de resultados

” En relación a la importancia económica y estratégica que conlleva la diversidad, afirma que no solo es relevante por su impacto en la cuenta de resultados, sino también por la capacidad que tiene de innovación y la disponibilidad de distintas soluciones desde distintos puntos de vista.

“ Para mí es un tema de compromiso de la dirección, un plan de acción concreto que busque crear ese ecosistema, que favorezca que las mujeres tomen esa decisión ”

Desde la visión de los territorios y las culturas, a través del lema “*think global and act local*”, defiende que es muy diferente la adaptación de la diversidad en cada país, siendo fundamental el lenguaje. En HP cuentan con un programa global a través de iniciativas como su Comité de Diversidad, zonas de *networking*, etc., pero lo importante es cómo se entiende y desarrolla por los equipos directivos de cada país.

Señala, que “*no solo las grandes compañías tienen que trabajar en la diversidad, sino que las pymes también deberían ir incorporando este concepto en su empresa como riqueza y que esta sea realmente fundamental*”. Para ello, afirma que es muy importante la concienciación, contarlo a esas pymes e incidir en que la diversidad es bueno, tanto para hombres como para mujeres.

Helena Herrero nos invita a implicarnos con las nuevas generaciones para tener el país que nos merecemos, para lo que resulta fundamental dar la oportunidad a las mujeres para que ocupen un puesto directivo: “*me parece fundamental, quitarnos esos estereotipos esa concienciación de temas, ese lenguaje...*” Y, sobre todo, impulsar que la niñas y las jóvenes tengan interés y oportunidad para formarse en carreras STEM, lo que contribuirá a reducir la brecha laboral y salarial en un futuro, dependiente de las tecnologías.



Sergio Rodríguez / PFIZER

Director general de Pfizer España

Director de la Unidad de Medicina Interna de Pfizer España

“ No puedes hacer un buen trabajo final, si realmente quieres tener un impacto en la salud y si realmente quieres mejorar la salud de las personas y mejorar la calidad de vida, desde una organización que no es diversa

Explica que la diversidad forma parte de la cultura y la estrategia de Pfizer, tratándose de una empresa que se dedica a la salud y que sus clientes son muy diversos. Afirma que la diversidad supone una ventaja competitiva, ya que conlleva un mayor grado de innovación en la compañía y más puntos de vista, enriqueciendo el flujo de información y haciéndolo más completo.

Entre las iniciativas que llevan a cabo en Pfizer, destacan sus "grupos de diversidad". Cuentan con 25 en diferentes países, y en España el grupo de diversidad está enfocado en la diversidad de género e inclusión. Con ello, han logrado muchas medidas que han facilitado la conciliación y la inclusión en la compañía y que esta se encuentre más centrada en el talento y en su gestión.

También señala que, a pesar de las adaptaciones y los distintos aspectos de cada zona geográfica, en todos los países en los que operan comparten el mismo objetivo global: promover el talento de manera que haya un entorno laboral que permita a cualquier persona desarrollar sus capacidades y habilidades y aportar todo lo que pueda añadir sin tener ninguna traba.

Abordando la tecnología y su relación con la diversidad, explica que esta, junto a la innovación, son dos factores fundamentales en su sector, ya que les permite descubrir y diseñar nuevos medicamentos y mejorar la calidad de vida y la salud de sus pacientes, y "si no tienes una organización lo suficientemente diversa no vas a poder desarrollar la capacidad de innovación que necesitas".

Las compañías deben llevar a cabo iniciativas y contarlas, para que la sociedad realmente entienda que se trata de la mejor manera de hacer crecer el país y la mejor vía para tener una sociedad mucho más rica.

“ Sin diversidad no puedes innovar, y sin innovar no puedes crecer ”



Senén Ferreiro / VALORA
Socio fundador y CEO de Valora

“ Una diversidad que genere valor requiere reenfocar los modelos tradicionales de gestión de personas ”

La diversidad es un concepto hermoso pero de gran complejidad. Cuando empezamos a trabajar la gestión de la diversidad de manera formal, los aspectos que debemos abordar son de enorme amplitud; incluyendo cuestiones de raza, cultura, género, religión, valores, etc. Tenemos que gestionar características particulares y valores de las personas para integrarlos en un proyecto de compañía con principios y objetivos comunes.

Podemos ajustarnos a la ley, a las cuotas, a un *benchmark* del sector, a un acuerdo con grupos de interés o llevarlo por la vía de la responsabilidad social. Estas son algunas de las opciones por las que optan algunas empresas, para abordar la gestión de la diversidad, pero posiblemente ninguna es la adecuada.


Actualmente, ya somos capaces de evaluar e implementar el modelo de gestión de la diversidad que necesita cada compañía, y evitar con ello una gestión por presión social y efecto péndulo, que nos genere problemas a largo plazo. Cada compañía debe valorar qué equipos necesita y por qué una adecuada gestión de la diversidad le puede ayudar, atendiendo a su entorno social, de mercado y de operación, y a su contexto laboral.

Nuevos retos requieren nuevos talentos, y estos solo se pueden encontrar en la diversidad. No es una cuestión de cuotas o de responsabilidad social, es una necesidad estratégica de las compañías disponer de las mejores capacidades para el proyecto empresarial. Y solo hay una forma de encontrarlas, con inteligencia, sin barreras, con apertura de miras, con análisis y con un buen plan.

“ No podemos dejar al azar o a un mero cumplimiento administrativo, algo tan clave para el futuro de las empresas y la sociedad ”

4 Panel II: Liderazgo y papel de la mujer en la empresa española


Moderó:

- 


Ana Sainz
Directora general de **FUNDACIÓN SERES**




Intervinieron:

- 

Daniel Carreño
Presidente y CEO de **GE**

GE es una compañía industrial líder a escala global, que opera en sectores estratégicos para el crecimiento económico y el desarrollo de la sociedad, como la energía, la salud y el transporte, a través de desarrollos, innovaciones e inversiones en ámbitos críticos, como la fabricación aditiva y el internet industrial, donde cuenta con Predix, la plataforma de software para conectar personas, datos y máquinas.
- 

Elvira Rodríguez
Presidenta de **GRUPO TRAGSA**

Grupo que lleva décadas trabajando para las Administraciones Públicas y al servicio de la sociedad, situándose a la vanguardia de los diferentes sectores en los que actúa, desde la prestación de servicios agrícolas, forestales, ganaderos y desarrollo rural, hasta la conservación y protección medioambiental.
- 

Carina Cabezas
Presidenta de **SODEXO IBERIA**

Sodexo es el líder global en servicios que mejoran la calidad de vida. Presente en 80 países, Sodexo presta servicios diariamente a 100 millones de clientes ofreciendo una oferta integrada que incluye más de 100 servicios: servicios de restauración, recepción, seguridad, mantenimiento, limpieza, facilities management, etc. En 2018 Sodexo ha obtenido la distinción Gold Class en el "Reporte de Sostenibilidad 2018" de RobecoSAM – por undécimo año consecutivo – y ha sido clasificado como líder en la categoría de servicios del Dow Jones Sustainability Index por decimotercer año consecutivo.





REPSOL





Daniel Carreño / GE
Presidente y CEO de GE España y Portugal

Afirma que la capacidad de planificación y anticipación de las empresas es menor que nunca, lo cual le da más importancia a la creatividad humana y al talento, dando más autonomía a las personas y una mayor capacidad de decisión. Si el talento constituye la mayor ventaja competitiva de las empresas, la diversidad contribuye a complementar la visión de las mismas, lo que se traduce en mayores posibilidades de éxito.

“ La diversidad es un elemento clave para la supervivencia de las organizaciones ”

Insiste en que esta, como tantas otras cuestiones trascendentales, *"es una transformación que debe emprenderse desde la sociedad civil y en la que todos debemos participar"*. GE tiene la innovación en su ADN y ésta supone su principal motor de competitividad.

“ El talento va a suponer la ventaja competitiva. Y, como evidentemente, el talento no diferencia entre géneros, el padecer una carencia en este ámbito va a condicionar extraordinariamente tus posibilidades ”

En GE, compañía industrial digital, observan una gran carencia de perfiles técnicos y científicos femeninos. Por esto implementan distintos programas para equilibrar la composición de su plantilla. Destaca un programa que se centra en promover las carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas entre las niñas, rompiendo con los estereotipos históricos que vinculan estas profesiones al género masculino. Este tipo de iniciativas tienen la capacidad de generar un impacto muy positivo en materia de diversidad e igualdad de género en las empresas, pues en el mercado laboral actual predomina la tecnología, tendencia que se incrementará en el futuro.

En GE se realiza una importante inversión en programas de educación internos en los que se desarrollan acciones para avanzar hacia la igualdad de oportunidades, como *"Women Network"* y *"Equilibrando la ecuación"*.



Elvira Rodríguez / GRUPO TRAGSA
Presidenta de Grupo Tragsa

“ Si te diriges a un mundo diverso, debes ser diverso. La diversidad no está en la RSC, sino en el buen gobierno



Señala la importancia de buscar la normalización de la diversidad en las compañías, integrándola como un compromiso de buen gobierno para conseguir así valor añadido, resultados y beneficios, ya que no se trata sólo de responsabilidad social corporativa.

Con este enfoque, Grupo Tragsa aprobó en 2011 un Plan de Igualdad con los trabajadores para el área de construcción y, al año siguiente para la empresa de servicios. Como este, se han dado otros pasos en el camino hacia la igualdad en Grupo Tragsa; como el manual de lenguaje no sexista en el año 2015, o la adhesión al convenio firmado por SEPI con el Ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales en materia de maltrato femenino.

Elvira participó en el grupo de trabajo que promovió la reforma de la Ley de Sociedades de Capital, que impulsó la diversidad de género en los consejos de administración, regulando la eliminación de sesgos que puedan implicar discriminación por razón de género. Posteriormente elaboraron el nuevo Código de buen Gobierno para empresas cotizadas de la CNMV, en el que se estableció que para el año 2020 los consejos de administración deben estar compuestos por mujeres en, al menos, un 30%. La gestión de la diversidad debe incluirse en el área de Buen gobierno de las empresas como herramienta para generar mayor valor y crecimiento.

“ El camino a seguir por los directivos se basa ante todo en no poner trabas y dar oportunidades a las mujeres de acceder a puestos de mando ”



Prosigue diciendo que, en su opinión, se está avanzando mucho en relación a la situación de hace 20 años. A pesar de esto, continúan existiendo algunas ideas preconcebidas sobre la diferencia entre los géneros en el ámbito laboral. Por ejemplo, respecto a la dedicación y gestión del tiempo, “*donde las mujeres con obligaciones familiares, son capaces de compaginar ambas responsabilidades con mayor eficacia y dando mayor valor al tiempo*”.



Carina Cabezas / SODEXO
Presidenta de Sodexo Iberia

Pone el acento en el concepto de normalización que, como explica, es la razón de que actualmente se trate el tema de la diversidad en el seno de las empresas y las posibles soluciones para acelerar el proceso de transformación social.

“ El día que estos foros no sean necesarios podremos decir que la diversidad está normalizada, está integrada en nuestras vidas, profesionales y personales ”

Debido a la actividad multinacional de Sodexo en más de 80 países, la gestión de la diversidad es una parte fundamental de su estrategia y de su misión empresarial. Explica que en Sodexo se ha trazado una “*Hoja de Ruta 2025*” en la que se comprometen a lograr un equilibrio en todos los equipos de trabajo, basándose para ello en un estudio realizado con 50.000 *managers* de más de 100 filiales en el mundo.

Pone el acento en el concepto de normalización que, como explica, es la razón de que actualmente se trate el tema de la diversidad en el seno de las empresas y las posibles soluciones para acelerar el proceso de transformación social.

“ Hay que buscar formas y convencer para que la diversidad se integre de forma natural, fomentado el valor y respeto que genera incorporarla ”

Destaca otros programas implementados por Sodexo, como “*Olvida las princesas*”, que lucha contra los estereotipos de género en el entorno empresarial y busca el empoderamiento de las mujeres ofreciendo becas a jóvenes universitarias de primer año de carrera para integrarlas a la empresa durante algunas semanas, y mostrarles su funcionamiento y cómo se hace patente su compromiso con la igualdad de oportunidades; y “*Equality*”, que recibe su nombre de la conjunción entre igualdad y calidad, que busca el talento de 10 mujeres entre 18 y 25 años que actualmente sean ejemplo de transformación, liderazgo y capacidad en sus respectivas zonas de origen, con las que trabajarán sobre acciones concretas para avanzar en la diversidad de género.

Por otra parte, considera que las mujeres también deben empujar y modificar ciertas actitudes, pues a veces se cohiben a la hora de postular a cargos más altos.



Ana Sainz / FUNDACIÓN SERES
Directora general de Fundación SERES

Vivimos en un mundo hiperconectado, cada vez más globalizado y diverso, en el que encontramos casi el mismo número de hombres y mujeres, personas con capacidades diferentes, diferentes razas, culturas, religiones u orientación sexual.

“ Del mismo modo que la aceptación de la diversidad en la sociedad aún plantea importantes desafíos, en la empresa española, su gestión es todavía uno de los ámbitos en los que las organizaciones tienen que seguir trabajando. ”

La diversidad en las compañías es sinónimo de innovación y competitividad. Según una encuesta, publicada por *Harvard Business Review* (HBR), las organizaciones con una diversidad superior a la media también tienen mayores ingresos de innovación.

Si bien la diversidad es crucial en todas sus variantes, la de género plantea aún importantes retos para las compañías. Una cuestión que todas las empresas deberíamos normalizar. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) que, a su vez, hace referencia a la OCDE, si se solventará la brecha de género existente, el PIB europeo podría crecer hasta un 12% más en los próximos 15 años.

“ Más allá de los resultados financieros, la diversidad es un driver fundamental para la innovación en las compañías. ”

No obstante, aún nos queda mucho camino por recorrer para alcanzar a los países más destacados a nivel europeo en materia de igualdad de género. La presencia de las mujeres en los consejos de las compañías cotizadas es aún relativa: un 19% del total de consejeros, según el informe *Las mujeres en los consejos de las empresas cotizadas*.

Desde SERES perseguimos como idea fundamental el hecho de que ser responsable es estratégico. Las actuaciones que promovemos sirven para construir una sociedad mejor, pero también empresas más fuertes y consolidadas. La gestión de la diversidad en las organizaciones es, en este sentido, fundamental.

5 Ponencia de cierre y conclusiones

“*Lo que distingue hoy la superioridad de una compañía no es ya la calidad de su producto o de su servicio, sino su capacidad de conectar con la sociedad. Sin duda, esto está relacionado con la capacidad de entender el mundo que es tanto como decir cuán diverso soy, cuán preparado estoy para entender ese mundo ahí fuera que es distinto.*

Hoy reflexionamos sobre diversidad, la importancia y profundidad de entender qué es y cómo tiene que ver con las diferentes maneras de pensar, sentir y actuar. No menos importante es la inclusión, entendida como un elemento más de un estilo de dirección -estamos hablando de los Retos CEO-. Porque la principal misión de un CEO es creer en la potencia de las personas. Se ha hablado mucho durante la mañana de adaptación y tiene su relevancia, porque la estrategia en esencia es adaptación, con independencia de que los plazos sean largos o cortos, la hoja de ruta debe estar adaptándose. Sigue siempre un proceso mental que

arranca por la comprensión del entorno, por la elección del posicionamiento, es decir voy a elegir en qué campo voy a jugar, cómo me voy a diferenciar para ganar y en desarrollar la capacidad para poder permitirte.



Y no podemos dejar a un lado la importancia del líder y su compromiso. Nos referimos a la ejemplaridad, sobre todo para que sea consecuente, para que las cosas permeen y sucedan. Esta mañana hemos visto ejemplos de líderes que son motores de cambio en sus organizaciones y que a la vez tienen un importante sentido de lo común. Están preocupados por los resultados de su compañía, pero están preocupados también por los problemas de su país, por su territorio, por su sociedad. Están preocupados seguro por los resultados de este trimestre, pero están preocupados por crear una sociedad mejor. Y en ese sentido de lo común, el papel de las compañías que pueden hacer de tractoras es fundamental y eso lo digo pensando en nuestro país, en nuestra comunidad. Una de mis frases favoritas atribuidas a Kissinger es que “la falta de opciones aclara la mente”. Aquí no hay opciones, o trabajamos en ello o simplemente nuestra sociedad se empobrecerá paulatinamente. Por ese motivo es fundamental pasar a la acción y hacerlo con voluntad decidida, determinación y conciencia de nuestras propias limitaciones. Tenemos que trabajar todos para eliminar estos estereotipos (el sesgo de confirmación como lo llaman los psicólogos). La verdadera limitación. Trabajar todos para cambiar esos

estereotipos, tener talleres de ese tipo, donde todos adquiramos la conciencia de que, de alguna manera, estamos aplicando estos sesgos. Esos son los verdaderos frenos y eso es lo que nos lleva inadvertidamente a provocar una homogeneización, que es lo que mata la diversidad, o porque no la buscamos, o porque no la reclutamos o porque no la cultivamos o porque no la dejamos florecer.

En SERES nos obsesiona construir una sociedad más sana y más fuerte, convertirnos en un catalizador de un movimiento histórico que es inevitable, pero hay que acelerar.

No hay organismos con tanta capacidad de adaptación como las propias empresas, la importancia en la estrategia tiene que ver con la comprensión del entorno, con el desarrollo de esas capacidades. Esto es un movimiento para quien cree, quiere sumarse y quiere recibir y no todos los líderes tienen este sentimiento. Tenemos la ambición de que el 80% sean los comprometidos. Para que todos juntos, vía sociedad civil, tengamos una sociedad más sana y más fuerte. ”

Francisco Román
Presidente de Fundación SERES

CONTACTO

Loreto Sanmartín
Directora APD Zona Centro
Tfno. 91 523 79 00
apd@apd.es

Sergio Rodríguez
Director general de Pfizer España
Tfno. 91 490 99 00
sergio.rodriguez2@pfizer.com

Ana Sainz
Directora general Fundación SERES
Tfno. 91 575 84 48
asainz@fundacionseres.org

Senén Ferreiro
Socio fundador y CEO de Valora
Tfno. 91 128 02 80
senenfer@valoraconsultores.com



Apd, Fundación SERES, Pfizer y Valora son empresas independientes entre sí.

Cualquier uso de la información de este documento debe ir precedida de una verificación exhaustiva.

© 2018 Valora Consultores de Gestión SL. Todos los derechos reservados. VALORA hace referencia a Valora Consultores de Gestión SL. Para más información puede contactar con nosotros ya sea a través del correo electrónico: info@valoraconsultores.com o visitando nuestra página web: www.valoraconsultores.com